

De Kracht van Generaties

Generaties zijn cultuurvernieuwers.
Elke generatie weer en elke generatie anders.

Samengesteld door:
Annemieke Algra en Michaël van den Elshout

Generaties

Een generatie ontstaat op een breukvlak in de tijd. Onder invloed van economische omstandigheden of een crisis ontstaat een andere tijdgeest. Een nieuwe generatie deelt diezelfde tijdgeest, zij lééft én gedraagt zich ernaar. Zij vertegenwoordigt een andere mentaliteit en heeft andere drijfveren en behoeften. Aanvankelijk merkbaar binnen het gezin, later op school en op het werk in organisaties. Elke nieuwe generatie ‘weet’ intuïtief wat niet meer vitaal is in de al aanwezige cultuur en heeft de drang om precies daar, op dat niet vitale deel, te willen vernieuwen. Deze vernieuwingskracht komt uit henzelf voort en vormt een potentiële bron van innovatie. Iedere generatie weer en ook in elke levensfase.

Innovatiekracht van generaties als bron voor een vitale organisatie

Om diepgaande ontwikkeling binnen organisaties mogelijk te maken is het van groot belang het innovatievermogen van iedere generatie te (h)erkennen, te waarderen én het bewust te leiden zodat het tot volle wasdom kan komen. Pas dan kunnen generaties werkelijk bijdragen aan de evolutie van de organisatie. Evolutie betekent dan: goed afgestemd blijven op veranderende omstandigheden en verantwoordelijkheid nemen voor wat er toe doet. Zo kan elke generatie bijdragen aan een vitale organisatie.

De winst van investeren in de kracht van alle generaties

Op dit moment zijn er vier generaties werkzaam in een organisatie én vindt er een transitie plaats van rollen tússten de generaties. De protestgeneratie vervult de rol van seniore-professional en neemt in toenemende mate afscheid van de invloedrijke leidinggevende rol. Die is overgenomen door Generatie X, die leidinggeven anders invult dan haar voorganger. Qua aantal zijn zij de grootst vertegenwoordigde groep in organisaties. De Pragmatische Generatie wil graag volwaardig mee doen maar de realiteit wijst uit dat deze generatie zich vaak geremd voelt in het nemen van invloed. Medewerkers van de Y-generatie zijn de nieuwe junioren in organisaties. Ze ontdekken dat werken in een organisatie niet lijkt op wat zij er van verwachtten of van hoe zij denken dat het zou kunnen zijn.

Is het mogelijk de wijsheid en expertise van de senioren te verbinden met de drive van de jongeren? Of jonge professionals en jonge leidinggevendens zó begeleiden dat ze invloed durven nemen en dat ze maximaal inzetten wat ze te bieden hebben? En dat we de frisse kijk van de junioren en hun vernieuwende ideeën in open gesprek met elkaar bespreken? En hen tegelijkertijd eerlijk van repliek dienen?

Investering in de kracht van álle generaties beïnvloedt op een positieve manier de arbeidsparticipatie, het welzijn en het eigen leiderschap van medewerkers. Vitale medewerkers zijn beter in staat medeverantwoordelijkheid op zich te nemen voor de taak en de doelen die gerealiseerd moeten worden in relatie tot samenwerking met anderen en de context waarin de organisatie opereert. Dienstverlening en bedrijfsprocessen worden efficiënter. Er ontstaat tijd en ruimte voor creativiteit en experimenten, belangrijke zaken om als organisatie in te kunnen spelen op veranderingen in de omgeving. En organisaties die investeren in de kracht van álle generaties zijn aantrekkelijke werkgevers waarvoor het prettig werken is. Vitale medewerkers in een vitale organisatie.

DE PROTESTGENERATIE - geboren in de periode 1940-1955

Hun vernieuwingsdrang:

Openbreken van de bestaande orde en het omver schoppen van heilige huisjes. Het moet anders.
Democratie: mijn / onze stem telt ook

De Protestgeneratie volgt op de 'Stille generatie' die na WO II saamhorig verantwoordelijkheid nam voor de wederopbouw van het land. Zij waren in hoge mate loyaal aan hun leiders, aan volk en vaderland.

De 'Protestgeneratie' (re)ageert op de dienstbaarheid aan het grotere geheel van de vorige generatie. Zij breekt de bestaande orde en bestaande verhoudingen open door veelvuldig en aanhoudend te protesteren en te provoceren. Heilige huisjes als staat, gezin en kerk haalt ze omver. De Protestgeneratie heeft beelden hoe het anders kán en anders móét en wil deze idealen ook concreet realiseren. Ze brengt de democratiseringgolf op gang en 'mijn / onze stem telt ook' eist ze als basisrecht.

Met elkaar creëren ze ruimte voor autonome standpunten en denkbeelden. Tegelijkertijd opereert deze generatie vanuit een enorm sterke onderlinge solidariteit: 'samen staan we sterk'. Het 'open breken' doet zij niet puur voor zichzelf maar voor de ontwikkeling van mens en maatschappij.

Hun vitale kracht

Enthousiast en gedreven draagvlak zoeken voor nieuwe idealen.

Enorme ervaring op hun vakgebied én op hoe samen te werken binnen organisaties; zij weten 'hoe de hazen lopen'.

Hun gedrag

Deze generatie discussieert graag over haar ideeën en probeert de ander daarvan te overtuigen.

Vaak verwoorden ze dit in wat abstracte termen. In besluitvorming zoeken ze naar consensus. Wij kennen dit als 'poldergedrag'. Met instemming van anderen nemen ze graag een seniore rol in.

In hun communicatie zijn ze wat afstandelijk en afwachtend. Beleefd geven ze (elkaar) veel ruimte, corrigeren voorzichtig en reflecteren weinig op het proces. Ze zijn gericht op sfeer en saamhorigheid en zoeken naar mogelijkheden voor kennisoverdracht.

Een deel van deze generatie voelt zich nog erg vitaal en wil ook langer doorwerken. Hiervoor zoeken ze naar een manier die bij hen past en oriënteren zij zich op anders werken dan ze deden.

Hun kwetsbare kant

Ze willen niet meer gestuurd of geleid worden en al helemaal niet in een richting die ze niet willen (allergie voor autoritaire bazen). Tegelijkertijd hebben ze de andere generaties wel nodig. Ze willen waardering voor hun kwaliteiten, waar ze zelf eerder bescheiden over doen.

In hun poging staande te blijven willen ze zaken wel eens mooier voorstellen dan ze zijn.

GENERATIE X - geboren in de periode 1955-1970

Hun vernieuwingsdrang

Dat wat open gebroken is door de Protestgeneratie vraagt inhoudelijke doorontwikkeling en herstructurering.

Ze gaan hierbij voor kwaliteit: kwaliteit van mensen, van processen en van professies.

Als generatie X jong volwassen is, ijlt de democratiseringsgolf nog na en tegelijkertijd komen de eerste barsten in de welvaartsgroei. De economie zakt in en werkloosheid is een feit. Generatie X moet dealen met beperkingen. Beperkingen op het gebied van werk en ontplooiing. Ze neemt banen die ze wél kan krijgen en ontwikkelt dat wat opengebroken is inhoudelijk verder. Generatie X maakt een professionaliseringsslag binnen organisaties mogelijk. Kwaliteit maakt ze zichtbaar in competenties, processen en protocollen. Ze bedenkt hiervoor nieuwe structuren, systemen en werkwijzen. Dit doet zij niet alleen. Generatie X is goed in het verbinden van mensen en belangen, en benut diversiteit die aanwezig is.

Hun vitale kracht

Zij zien de toegevoegde waarde van de groeiende diversiteit in organisaties, overbruggen en benutten die. Verbinding is een sleutelwoord voor hen, verbinding met elkaar en in het samenwerken. Doordat ze gericht is op anderen, op het delen van verantwoordelijkheid en het bereiken van doelen, draagt ze in belangrijke mate bij aan bewustwording van 'waar staan we voor met zijn allen'. Leden van X kunnen goed luisteren en staan tússten de mensen.

Hun gedrag

Leden van generatie X zijn sterk in het werken aan een collectieve bewustwording op wat er speelt in een bepaalde situatie. Zij activeren anderen er zelf iets aan te doen en delen verantwoordelijkheid in het behalen van realistisch gestelde doelen. Hierbij zoeken ze naar (emotionele) verbinding en maken constructief gebruik van diversiteit aan kennis en ervaring. Daarbij kijken ze bij voorkeur naar 'wat werkt'. Omdat ze goed kunnen luisteren en met elkaar meedenken stimuleren, bouwen ze aan een gezamenlijk beeld daarover.

Zij balanceren voortdurend tussen inhoud en proces, grenzen en ruimte, persoonlijk en zakelijk, rationeel en emotioneel, tussen wat er gevraagd wordt en wat er kan.

Hun kwetsbare kant

Leden van generatie X willen graag gezien worden in hoe ze zijn en wat ze waard zijn. Tegelijkertijd is het de minst gekende generatie. Door hun dienstbare en bescheiden opstelling wordt het vertrouwen in hun leiderschap wisselend ervaren. De andere generaties zijn energieke en laten zichzelf explicieter horen en zien. Generatie X kan dit als bedreigend en dominant ervaren.

DE PRAGMATISCHE GENERATIE - geboren in de periode 1970-1985

Hun vernieuwingsdrang

Rationeel analyseren; zijn alle stappen wel nodig voor datgene wat we willen bereiken?
Efficiënt, doelgericht en interactief zijn voor hen sleutelbegrippen.

Door de drang van het professionaliseren en het meetbaar maken van generatie X dreigen de middelen de doelen te heiligen. Systemen, procedures en protocollen zijn goed voor de kwaliteit maar niet voor snelheid en efficiëntie. De Pragmatische Generatie wil precies dáár een bijdrage leveren. Dat wat ontwikkeld is wil ze efficiënter maken door versnelling van processen en interactieve communicatie. Pragmatici leren continue van wat er is en van wat er gebeurt. Gezagslijnen zijn minder belangrijk voor hen en ze werken met plezier in project- en matrixorganisaties.

Hun vitale kracht

Door hun sterk analytisch vermogen, rationeel en functioneel, en hun vermogen interactief te communiceren, zijn ze in staat besluitvormingsprocessen behoorlijk te versnellen. Ze leren graag van de praktijk en willen het altijd weer beter doen. Ze willen kwaliteiten en kennis benutten voor verbetering, het liefst meteen. Ze zijn in staat de 'lerende organisatie' te bouwen door het nemen van verantwoordelijkheid, het gemakkelijk wisselen van rol en het leren van directe realistische feedback. Hun vermogen te netwerken stimuleert het vinden van hun eigen weg.

Hun gedrag:

Ze zijn open, concreet, direct en persoonlijk. Korte lijnen, directe invloed en een goede werksfeer zijn voor hen belangrijk. Ze werken graag vanuit een open denkkader en zoeken naar pragmatische samenwerkingsverbanden om concrete doelen te behalen.

Ze leren vlot en continu, het liefst onderweg en al werkend. Om de beurt sturen ze spontaan het proces bij en structureren het daarmee. Het zijn netwerkende individuen waarbij in interactie verschillende en afwijkende meningen uitgesproken mogen worden en naast elkaar bestaan. Ze doen het liefst wat 'dicht bij hun hart ligt' en zoeken hun eigen kracht. Privé en werk zijn van gelijke waarde. Eigen belang en organisatiebelang zien zij als hetzelfde. Ze zoeken positieve waardering.

Hun kwetsbare kant

De vitale kracht van de pragmatische generatie komt nog niet altijd tot ontwikkeling. Het lijkt er op dat ze last hebben van de bestaande cultuur, dat ze twijfelen met excelleren en dat ze de neiging hebben tot aanpassen in plaats van moed tonen om bestaande zaken open breken. Tegelijkertijd willen ze wel graag zelfverzekerd overkomen en invloed uitoefenen. Deze twee innerlijke beweegredenen kunnen leiden tot spanning waardoor hun werkenergie en stemming zichtbaar daalt. Hun zelfvertrouwen tonen ze niet als ze zich niet gehoord en gezien voelen. Eerder trekken ze zich dan terug, wachten betere tijden af of gaan het probleem uit de weg. Niet geuite negatieve emoties en cynisme liggen op de loer.

GENERATIE Y / DE SCREENAGERS - geboren in de periode 1985-2000

Hun vernieuwingsdrang

Innovatie en grenzen verleggen
Authentiek en eigenzinnig aanwezig zijn
Doen waar ze goed in zijn en waar ze de zin van inzien

Deze jongste generatie op de arbeidsmarkt ziet een organisatie niet meer als een begrensde gegeven. Ze streeft veel openheid en samenwerking na over de grenzen van afdeling, organisatie, land en technologie heen. Daar waar Pragmatici zich nog aanpasten, verleggen Screenagers grenzen. Loyaliteit begint bij henzelf. Daarna volgt de ander. Solidariteit komt ná wederkerigheid. Zij voelt zich verantwoordelijk voor de toekomst en spreekt oudere generaties aan op hun verantwoordelijkheid daarin. Los van positie of rol gaat het hen om authenticiteit en daarvoor beschikken ze over voelsprietten. Zij zijn eigenzinnig en fris aanwezig.

Hun vitale kracht

Ze zijn over het algemeen intuïtief en voelen snel aan of iets wel of niet echt is. Ze willen creatieve ruimte, los van bestaande hiërarchie of van wat gebruikelijk is. Ze willen en kunnen meteen meedoen en voelen zich gelijkwaardig. Ze doorbreken de hokjesgeest en bestaande grenzen en bevorderen daarmee innovatie. Ze kunnen veel tegelijk en communiceren veel en snel, open, direct en informeel.

Hun gedrag

Werken met passie is voor hen een manier om de wereld te ontdekken. Samenwerking moet voldoening geven en het werk moet zinvol zijn. Autoriteit is voor hen relatief; niet de positie maar waarachtigheid, kennis en deskundigheid dwingt respect af. Ze accepteren authentieke leiders die hún authentieke ontwikkeling ondersteunen. Ze hebben behoefte aan voortdurende feedback over hoe het gaat. Op het gebied van multimedia zijn ze de slimste generatie. Kennis vergaren en informatie opzoeken doen ze snel én delen ze met anderen. Ontplooiing gebeurt in interactie met anderen en in interculturele netwerken. Diversiteit is voor hen een gegeven. Snelle technologische ontwikkelingen en voortdurende veranderingen zijn voor hen gewoon. Ze gaan daar doelmatig, snel en kritisch (positief en negatief) mee om met een voorkeur voor duurzaam langetermijnbeleid.

Hun kwetsbare kant

Omdat er zoveel te kiezen valt, stellen ze het maken van keuzes uit en/of verbinden ze zich wisselend met het ene, dan met het andere. Soms leidt dit al tot keuzestress. De entree in de 'werkwereid' kan tot een desillusie leiden omdat die zo anders is dan hun wereld. Ze lijken heel zelfstandig, zelfredzaam en grenzeloos. Maar hun behoefte aan een veilige omgeving waar ze zich thuis voelen en waar ze zichzelf kunnen zijn, is groot. Ze willen graag dat anderen duidelijk en eerlijk hun eigen grenzen aangeven. Ze lijken meer gericht op directe bevrediging dan dat ze aandacht hebben voor reflectie en het eigen welzijn. Ze lijken het minst betrokken bij politiek, milieu en maatschappij.

Aanbod

Om kennis te maken met De Kracht van Generaties, bieden wij:

- *Generaties in beeld*
Een workshop van 3 uur waar u basiskennis over generaties opdoet en videobeelden u De kracht van generaties tonen
- *Generaties in uw organisatie*
Tijdens een lunch verkennen we met u hoe de generaties in uw organisatie verdeeld zijn en welke vraagstukken daarover in de nabije toekomst moeten worden beantwoord.

Om de Kracht van Generaties te verbinden met leiderschap en HRM, bieden wij:

Voor leidinggevenden en HRM managers en –adviseurs diverse 1 en 2 daagse trainingen waarbij u:

- kennis verwerft over de verschillende generaties
- uw waarnemingsvermogen scherpt om de vernieuwingskrachten te herkennen
- uw handelingsrepertoire verruimt in het stimuleren van intergenerationeel samenwerken

Om intensief met de Kracht van Generaties in uw organisatie aan het werk te gaan bieden wij:

Voor directie, managers en leidinggevenden een **KEI- dag** (Kracht en Innovatie) waarin

- onderzoek van de diversiteit aan generaties in uw organisatie,
- verkennen van vraagstukken die u hierbij heeft
- maken van een plan aanpak om de Kracht van Generaties te mobiliseren.

Het plan dat hier uit voort komt, kunnen wij met u begeleiden en implementeren.

Voor leidinggevenden en HRM managers en –adviseurs bieden wij:

Een intensief leertraject waarbij u:

- de opgedane generatiekennis toepast in uw eigen werkpraktijk
- de innovatiekracht van alle generaties benut voor ontwikkeling van team en organisatie
- bouwstenen verwerft voor vitale medewerkers en een vitale organisatie

Meer weten over hoe de Kracht van Generaties te gebruiken in uw organisatie of geïnteresseerd in ons aanbod?

U bent altijd welkom voor een gesprek op:

Brede Kerkepad 11 info@algravandenelshout.nl 020 33 14 713
1023 BH Amsterdam

Bel of mail naar:

Annemieke Algra amd@algravandenelshout.nl 06 23 44 09 62
of
Michaël van den Elshout michael@algravandenelshout.nl 06 21 86 01 13
0202 60 40 00

Voor meer informatie zie ook: www.dekrachtvangeneraties.nl

Bronnen:

Bontekoning, A. C., Het generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties, 2010, Mediawerf
Bontekoning, A.C., Generaties ! Werk in uitvoering, Mediawerf Amsterdam 2012
Bontekoning, A.C. en Grondstra M., Ygenwijs, Business Contact 2012-09-12
Dijk, P. van, Crul, H & Tielen, G., De Generatiecrisis, Uitgever SWP, 2010
Medewerkers aan het filmproject 'De Kracht van Generaties in beeld'